



Predicting psychological hypocrisy in the organization based on moral literacy and leadership styles

Mohammad Mahdi Majlesi Azar¹, Sanaz Jannat²

1. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bukan Branch, Islamic Azad University, Bukan, Iran. E-mail: mm.majlesi63@yahoo.com

2. M. A. Educational Management, Salmas Branch, Islamic Azad University, Salmas, Iran. E-mail: sanazjannat@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Article history:

Received 03 July 2024

Received in revised form

31 July 2024

Accepted 05 September
2024

Published Online 22 May
2025

Keywords:

leadership styles,
moral literacy,
organizational,
hypocrisy,
managers

ABSTRACT

Background: Public interests and concerns often create dilemmas for school principals. As such moral dilemmas are the case for schools as places marked by social, economic, cultural, and political diversity. Therefore, it is necessary to investigate the relationship between management styles and moral literacy with organizational hypocrisy to understand these multiple variations.

Aims: The purpose of this study was to predict psychological hypocrisy in the organization based on moral literacy and leadership styles.

Methods: The research method was descriptive and correlational. The statistical population of this study consists of all school principals in Salmas City in the academic year 2022. The research sample consisted of 35 principals of different educational levels in Salmas City who were selected by census method due to the limited population size. To collect the research data, the Leadership Styles Questionnaire (Salzman Anderkulek, 1982), the Organizational Hypocrisy Scale (Kılıçoğlu, & Yılmaz Kılıçoğlu, 2019), and the Moral Literacy Questionnaire (Stefkovich, & Begley, 2017) were used. To analyze the research data, SPSS.26 software was used using Pearson correlation coefficient and multivariate regression using simultaneous method.

Results: The Pearson correlation coefficient results showed a negative and significant relationship between leadership styles moral literacy and organizational hypocrisy ($P < 0.05$). This study was thought to contribute to the educational administration, organizational behavior, and leadership literature by emphasizing which variables are negatively related to organizational hypocrisy and what kind of behaviors it can engender in schools. The results of multivariate regression showed that free-thinking leadership styles (13%), moral sensitivity (3%), and ethical reasoning (7%) explain the variance of organizational hypocrisy in managers, respectively.

Conclusion: The study contributes to educational administration, organizational behavior, and leadership literature by emphasizing which variables are associated with organizational hypocrisy and what kind of behaviors it can generate in schools.

Citation: Majlesi Azar, M.M., & Jannat, S. (2025). Predicting psychological hypocrisy in the organization based on moral literacy and leadership styles. *Journal of Psychological Science*, 24(147), 289-306. [10.52547/JPS.24.147.289](https://doi.org/10.52547/JPS.24.147.289)

Journal of Psychological Science, Vol. 24, No. 147, 2025

© The Author(s). DOI: [10.52547/JPS.24.147.289](https://doi.org/10.52547/JPS.24.147.289)



✉ **Corresponding Author:** Mohammad Mahdi Majlesi Azar, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bukan Branch, Islamic Azad University, Bukan, Iran.

E-mail: mm.majlesi63@yahoo.com, Tel: (+98) 9141474370

Extended Abstract

Introduction

To understand the definition of organizational hypocrisy (OH), it is important that we first comprehend the word hypocrite. The word hypocrisy originates from the theater (Zeb et al., 2023). According to Runciman (2009), the word hypocrite originates from the Greek term “hypokrisis,” which means “playing a part by pretending to be something one is not.” Furthermore, according to Fernando and Gross (2006), a hypocrite is a person “who espouses higher standards than the real situation and pretends to use virtue, sacrifice, loyalty, commitment, idealism, and sympathetic concern for selfish ends.” (Kılıçoğlu, G., & Yılmaz Kılıçoğlu, 2019). In actuality, hypocrisy is the inability of an individual to practice what he/she preaches and have inconsistent attitudes, originating from deceitful behavior (Hale and Pillow, 2015). Hypocrisy can be defined as inconsistency between three main things: talk, decisions, and action. The talk relates to organizational disclosure that includes informal agreements, group discussions, and interpersonal deliberations (Yaghi, & Yaghi, 2021). Decisions include formal rules, regulations, policies, and written agreements recorded within the organizational hierarchy (Zeb et al., 2023). While actions include what and how the organizational stakeholders perform and behave. OH can then be described as voluntary behavior that does not comply with the values proclaimed by the organization and the associated expectations; the contradiction between the organization's advocated theory and the theory in practice; a difference between encouraged and applied fundamental beliefs, value; and finally stating and propagating that organization uses a single norm system, while in actuality practicing a multiple norm system (Kılıçoğlu, G., & Yılmaz Kılıçoğlu, 2019). Specifically, OH relates to inconsistencies or disjuncture during informal agreements formed verbally, formal decision-making resulting from formal discussions and deliberations, and actions performed by the organization in contradiction of what was formally or informally agreed upon. Brunsson (1989) relates to OH as “a fundamental type

of behavior in the political organization: to talk in a way that satisfies one demand, to decide in a way that satisfies another, and to supply products in a way that satisfies a third” (p. 27). Although organizations can tactically employ inconsistencies in their talk, decisions, or actions in order to accomplish their goals however these hypocritical practices are reflected in the environment and their gains are short-lived (Zeb et al., 2023). According to Meyer and Jepperson (2000), organizations are inherently hypocritical since they face overlapping outcomes and behavior endowed with social agency (Zeb et al., 2023).

Organizations and administrators are required to “walk their talk,” or at the very least try to follow what they preach. According to (Weick, 1995), “walk the talk” approach provides an appropriate buffer against hypocrisy. Although acting hypocritically bridges the gap between the organizational image and its daily functionalities, yet this also leads to a loss of organizational credibility (Zeb et al., 2023). More specifically contradiction between language and action is referred to as hypocrisy, has inconsistencies in their external institutional and normative demands (Zeb et al., 2023), and is incorporated into their inner structures. OH is often caused by inept reactions to competing for external pressures by loosely coupled or decoupled organizational elements within the organizations (Weick, 1995; Kılıçoğlu, G., & Yılmaz Kılıçoğlu, 2019), and these contradictory organizational environment pressures are ultimately reflected in their structures, processes, and philosophies (Brunsson, 1986). If there is a disagreement between divergent parties on certain issues, various types of ideologies can emerge in organizations. As a result, such political organizations foster distrust and cynicism within their inner structure (Zeb et al., 2023).

The results of studies show that leadership styles are associated with organizational hypocrisy (Yaghi, & Yaghi, 2021). Several studies have shown that managers’ approach and leadership styles may influence staff performance (Specchia et al., 2021). Leaders can exhibit a variety of leadership styles, characterized by behavioral dimensions. Task-oriented leadership focuses on coordinating and

assigning work to followers. Change-oriented leadership aims at the identification, envisioning and managing of change on a team level. Relation-oriented leadership comprises team development and support (Sellgren et al., 2008; Poels et al., 2020). In particular, the Full Range of Leadership Model (FRLM) of Avolio and Bass provides a broad perspective on leadership styles. The first leadership style, *transformational leadership*, motivates followers to do more than what is expected of them. This leadership style aims to increase the levels of motivation and morality among followers, by invoking *idealized influence*, *individualized consideration*, *inspirational motivation* and *Intellectual stimulation*. Firstly, *Idealized influence* comprises two subcomponents: 1) *Idealized influence* describes the extent to which a leader works on trusting relationships, whereas 2) *idealized influence behavior* focuses on the degree to which a leader acts with integrity and works on a collective mission. Secondly, *individual consideration* measures the extent to which a leader supports and coaches group members. Thirdly, *inspirational motivation* is measured to gain insight in the extent to which a leader motivates followers with an inspiring vision. Fourthly, *intellectual stimulation* measures the degree to which a leader appeals to the abilities of employees to identify problems and to approach these problems creatively. Transformational leadership will often result in performance that surpasses the expected outcomes (Poels et al., 2020). The second leadership style, *transactional leadership*, emphasizes the exchange relationship between leader and follower; both are encouraged to meet their own needs. Transactional leadership has two components: 1) contingent reward *refers to clarifying roles and tasks, and providing followers with material or psychological rewards contingent on the fulfillment of obligations*; 2) active management by exception refers to a leader actively monitoring the work of followers so that, in case of errors, corrective actions can be undertaken. Transactional leadership will often result in expected outcomes (Poels et al., 2020; Niinihuhta, & Häggman-Laitila, 2022). Finally, the third leadership style, passive-avoidant

leadership, consists of two components: 1) passive management-by-exception, reflecting avoidance of leadership, and 2) *laissez-faire*, which means the absence of leadership (Bass, 1999; Poels et al., 2020). Literacy is the internal quality that individuals develop and accumulates in their entire life. The manifestation of literacy as the external factor is indispensable from the knowledge, skills, and attitudes of a healthy individual to meet the needs of life situations (Hung et al., 2022). United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, European Union, and The Organization for Economic Cooperation and Development have proposed the concept of core literacy, including lifelong learning, participation in society, and civic responsibility. Core literacy aims to develop high-quality citizens, promoting individual and social development; therefore, the concept is an important educational goal that organizations must emphasize (Hung et al., 2022). Living an ethical life is an achievement and one that must be carefully and continuously cultivated. I thus use the concept of “literacy” here to reflect the fact that the skills and knowledge specific to making ethical choices in life are learned capabilities requiring skills in which individuals can be more or less competent (Lowery, 2020). Jenlink (2014) stated, moral literacy is “developed, over time, through experience [...] that enables the leader to understand the art of being ethically sensitive, the caution of ethical reasoning, and the value of moral imagination in concert with enacting leadership as moral architecture” (p. 220). Becoming a morally literate leader occurs through experience. These experiences, great and small, are critical to the success of school leaders’ ability to respond to and make ethical decisions for the various dilemmas and tensions that play out in the school setting (p. 221). In general, unfortunately, despite the understanding of the necessity and the growing trend of research, the obvious need of schools for motivated, committed, high-citizen principals, etc. Such components are still not emphasized in Iran and at the level of schools. Considering that these issues also stem from the weakness of knowledge and the negligence of researchers, it is necessary to fully exhibit these variables in terms of concept, theory, content, and

according to its research history. Also, the variable of leadership style and organizational hypocrisy has become more important due to the numerous and various challenges governing the educational system. Therefore, the understanding of this importance by researchers is not limited to a specific country. Therefore, investigating the relationship between managers' leadership styles and moral literacy with managers' organizational hypocrisy is a basic necessity. Therefore, this study seeks to answer the question of whether managers' leadership styles and moral literacy are related to the organizational hypocrisy of school principals.

Method

The design of the present study is descriptive and correlational, in this study, leadership styles and moral literacy, predictive variables, and organizational hypocrisy are the criterion variables. The statistical population of this study consisted of all

school principals in Salmas City in the academic year 2022. The sample consisted of 35 principals of schools in Salmas who were selected by census method. In this way, after preparing a list of principals of schools at different levels of education in Salmas city, according to the limited population size, all principals were selected as the research sample. In this study, no criteria were considered for inclusion and exclusion from the study and all people in the population were selected as the sample. In this study, G*Power software was used to determine the sample size, according to this software, according to the effect size of the regression model was 0.50, the significance level was 0.05, the probability of rejection of the hypothesis was 0.095 and the sample size was estimated to be 32 people with a degree of freedom of 32.

Results

Table 1. Regression Coefficient of Leadership Styles, Moral Literacy and Organizational Hypocrisy

Variables	R	R ²	Rdj	SD	Durbin-Watson
Liberal Leadership	0.374	0.139	0.138	6.741	1.897
Moral sensitivity	0.419	0.175	0.173	5.961	1.741
Ethical reasoning	0.499	0.249	0.312	4.231	1.989

As shown in Table 1, after the implementation of multiple regression, the R² value showed that liberal leadership (14%), moral sensitivity (3.6%), and moral reasoning (7.4%) of the total variance of organizational hypocrisy were explained by the variables entered in the model, respectively. For this reason, Cohen (1988) believes that the values of $R \leq 0.50$ (i.e., $R^2 \leq 0.25$) indicate a very strong

relationship between the studied variables. In this study, the minimum and maximum $R^2 = 0.13$ were $R^2 = 0.3$, which indicates a strong multivariate relationship between predictive variables and organizational hypocrisy. Analysis of variance on the same model also indicated that the overall model was significant for the research variables ($F_{(1 \text{ and } 32)} = 54.293$, $P < 0.05$).

Table 2. Results of Simultaneous Regression of Research Variables

Variables	B	Std	β	t	P
Liberal Leadership	-0.741	0.235	-0.154	-3.153	0.002
Moral sensitivity	-0.614	0.289	-0.145	-2.124	0.08
Ethical reasoning	-0.583	0.214	-0.150	-2.724	0.05

In order to determine the effect of each of the variables of leadership styles and moral literacy as predictive variables and organizational hypocrisy as criterion variables, multivariate regression analysis was analyzed simultaneously. The results of Table 4 show that when liberal leadership entered the model, the overall model explained 13% of the variance of

the organizational hypocrisy variable. The beta values of free-spirited leadership with a coefficient ($\beta = -0.154$), moral sensitivity with a coefficient ($\beta = -0.145$), and ethical reasoning with a coefficient ($\beta = -0.150$) are the strongest variables for predicting organizational hypocrisy.

Conclusion

The purpose of this study was to investigate the relationship between managers' leadership styles and moral literacy with organizational hypocrisy of school principals. The results of Pearson correlation coefficient showed that there is a negative and significant relationship between leadership styles and organizational hypocrisy. These results are consistent with studies (Wang et al., 2023; Yaghi, & Yaghi, 2021; Kılıçoğlu, & Yılmaz Kılıçoğlu, 2019). In explaining these results, it can be said that competence in the scale of moral literacy, like any other type of literacy, will grow through careful and continuous practice and is considered as an integral dimension of any organization by experts. Especially in education, paying attention to the issue of ethics and preserving the dignity and status of teachers and respecting them should be paid more attention and attention, because this organization, as a human-making organization, determines moral values in the generation and human resources of the country, and if moral literacy is considered as an integral part of emotional, social, biological, psychological and moral development in education. It is possible that some countries in the world are mature in the field of technology, industry, science and technology, but in the discussion of moral literacy and how they help mankind by providing this knowledge, they can pave the way for welfare, well-being, and health in society.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: This article is taken from the master's thesis of the second author in the field of educational management sciences at the Islamic Azad University, Salmas Branch. In order to maintain the observance of ethical principles in this study, an attempt was made to collect information after obtaining the consent of the participants. Participants were also reassured about the confidentiality of the protection of personal information and the presentation of results without mentioning the names and details of the identity of individuals.

Funding: This research is in the form of a master's thesis without financial support.

Authors' contribution: This article is extracted from the second author's master's thesis and under the guidance of the first author.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest for this study.

Acknowledgments: The supervisors and all the participants who participated in this study are hereby thanked and appreciated.



پیش‌بینی ریاکاری روانشناختی در سازمان بر اساس سواد اخلاقی و سبک‌های رهبری

محمد مهدی مجلسی‌آذر^۱، ساناز جنت^۲

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد بوکان، دانشگاه آزاد اسلامی، بوکان، ایران.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد سلماس، دانشگاه آزاد اسلامی، سلماس، ایران.

مشخصات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخچه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۳

بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۵

انتشار برخط: ۱۴۰۴/۰۳/۰۱

کلیدواژه‌ها:

سبک‌های رهبری،

سواد اخلاقی،

ریاکاری روانشناختی در سازمان،

مدیران

زمینه: منافع و نگرانی‌های عمومی اغلب برای مدیران مدارس دوراهی ایجاد می‌کند. به این ترتیب معضلات اخلاقی برای مدارس به‌عنوان مکان‌هایی که با تنوع اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی مشخص شده‌اند، وجود دارد. لذا بررسی ارتباط سبک‌های مدیریت و سواد اخلاقی با ریاکاری روانشناختی در سازمان در جهت درک این تنوع‌ها چندگانه ضروری است.

هدف: هدف پژوهش حاضر پیش‌بینی ریاکاری روانشناختی در سازمان بر اساس سواد اخلاقی و سبک‌های رهبری بود.

روش: روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران مدارس شهرستان سلماس در سال تحصیلی ۱۴۰۱ تشکیل می‌دهند. نمونه پژوهش ۳۵ نفر از مدیران مقاطع مختلف تحصیلی شهرستان سلماس بود که به توجه به حجم جامعه محدود به روش سرشماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های سبک‌های رهبری (سالزمن اندرکولک، ۱۹۸۲)، مقیاس ریاکاری روانشناختی در سازمان (قلیچ اوغلو و یالماز قلیچ اوغلو، ۲۰۱۹) و پرسشنامه سواد اخلاقی (استوکویچ و بگلی، ۲۰۱۷) استفاده شد. به‌منظور تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS.26 و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیری به روش هم‌زمان استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک‌های رهبری و سواد اخلاقی با ریاکاری روانشناختی در سازمان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد ($P < 0/05$). نتایج حاصل از رگرسیون چندمتغیری نشان داد که به ترتیب سبک‌های رهبری آزادمنشانه ۱۳ درصد، حساسیت اخلاقی ۳ درصد و استدلال ورزی اخلاقی ۷ درصد از واریانس ریاکاری روانشناختی در سازمان را در مدیران تبیین می‌کنند.

نتیجه‌گیری: این مطالعه با تأکید بر اینکه کدام متغیرها با ریاکاری روانشناختی در سازمان مرتبط هستند و چه نوع رفتارهایی می‌تواند در مدارس ایجاد کند، به مدیریت آموزشی، رفتار سازمانی و ادبیات رهبری کمک می‌کند.

استناد: مجلسی‌آذر، محمد مهدی؛ و جنت، ساناز (۱۴۰۴). پیش‌بینی ریاکاری روانشناختی در سازمان بر اساس سواد اخلاقی و سبک‌های رهبری. مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۴، شماره ۱۴۷، ۲۸۹-۳۰۶.

مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۴، شماره ۱۴۷، ۱۴۰۴. DOI: [10.52547/JPS.24.147.289](https://doi.org/10.52547/JPS.24.147.289)



مقدمه

ریاکاری اغلب در روان‌شناسی اجتماعی به عنوان «عمل نکردن به آن چیزی که موعظه می‌کنید»، «بیان یک چیز و انجام دادن و عمل کردن به گونه‌ای دیگر»، یا علناً رعایت هنجارهای اخلاقی، به‌ویژه برای دیگران که باید از آنها پیروی کنند، اما به شخصه و در خلوت آن‌ها را نقض می‌کنند، تعریف می‌شود (مازون، ۲۰۲۳). اگرچه این یک تعریف کاربردی مفید بوده است و بینش‌های ارزشمند و یافته‌های پژوهشی را به همراه داشته است، ما پیشنهاد می‌کنیم که تعریف ریاکاری روانشناختی و اخلاقی را فراتر از ناسازگاری رفتاری گسترش دهیم (گراهام و همکاران، ۲۰۱۵).

برای درک تعریف ریاکاری روانشناختی در سازمان^۱، مهم است که ابتدا کلمه ریاکاری را درک کنیم (زب و همکاران، ۲۰۲۳). اصل کلمه ریا از تئاتر^۲ است. به گفته رانسیم (۲۰۰۹)، کلمه ریاکار از اصطلاح یونانی «hypokrisis» سرچشمه گرفته است، که به معنای «تظاهر به ایفای نقش یا چیزی که نیستید» اشاره دارد. علاوه بر این، طبق گفته‌های فرناندو و گروس (۲۰۰۶)، ریاکار فردی است که «از استانداردهای بالاتر از وضعیت واقعی حمایت می‌کند و وانمود می‌کند که از فضیلت، فداکاری، وفاداری، تعهد، آرمان‌گرایی و نگرانی دلسوزانه برای اهداف خودخواهانه استفاده می‌کند» (قلیچ اوغلو و یالماز قلیچ اوغلو، ۲۰۱۹). در واقع ریا، ناتوانی فرد در عمل به آن چیزی که موعظه می‌کند است و دارای نگرش‌های متناقض است که ناشی از رفتار فریبکارانه است (هالی و پیلو، ۲۰۱۵). فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد ریاکاری روانشناختی را چنین تعریف می‌کند: «فرض کردن ظاهر نادرست فضیلت یا خوبی، با تقلید شخصیت یا تمایلات واقعی، به ویژه در رابطه با زندگی یا اعتقادات مذهبی که در معنای عام، یعنی تقلب، تظاهر، تمارض و ساختگی بودن رفتار است» (مازون، ۲۰۲۳). به‌طور کلی، ریاکاری را می‌توان به‌عنوان ناسازگاری بین سه چیز اصلی تعریف کرد: صحبت، تصمیم‌گیری و عمل (یا گهی و یا گهی، ۲۰۲۱). این گفتگو به افشای سازمانی مربوط می‌شود که شامل توافقات غیررسمی، بحث‌های گروهی و گفتگوهای بین فردی است. تصمیمات شامل قوانین رسمی، مقررات، خط‌مشی‌ها و توافق‌نامه‌های کتبی ثبت شده در سلسله مراتب سازمانی است. درحالی‌که اقدامات شامل عملکرد و رفتار ذینفعان سازمانی

است (زب و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین ریاکاری روانشناختی در سازمان را می‌توان به‌عنوان یک رفتار داوطلبانه توصیف کرد که با ارزش‌های اعلام شده توسط سازمان و انتظارات مرتبط مطابقت ندارد. تضاد بین نظریه مورد حمایت سازمان و نظریه در عمل؛ تفاوت بین باورهای بنیادی تشویق شده و کاربردی، ارزش؛ و در نهایت بیان و تبلیغ اینکه سازمان از یک سیستم هنجار واحد استفاده می‌کند، درحالی‌که در عمل از یک سیستم هنجاری چندگانه استفاده می‌کند (قلیچ اوغلو و یالماز قلیچ اوغلو، ۲۰۱۹). به‌طور خاص، ریاکاری روانشناختی در سازمان به تناقضات یا گسستگی در طی توافقات غیررسمی که به‌صورت شفاهی، تصمیم‌گیری رسمی ناشی از بحث و گفتگوهای رسمی و اقدامات انجام شده توسط سازمان در تضاد با آن چیزی که به‌طور رسمی یا غیررسمی توافق شده است، مربوط می‌شود (زب و همکاران، ۲۰۲۳). برانسون (۱۹۸۹) به ریاکاری روانشناختی در سازمان به‌عنوان یک نوع رفتار اساسی در سازمان سیاسی اشاره می‌کند: صحبت کردن به گونه‌ای که یک تقاضا را برآورده می‌کند، تصمیم‌گیری به گونه‌ای که دیگری را برآورده می‌کند، و عرضه محصولات به گونه‌ای که مورد سوم را برآورده می‌کند. اگرچه سازمان‌ها می‌توانند به‌طور تاکتیکی از ناهماهنگی‌ها در صحبت‌ها، تصمیم‌ها یا اقدامات خود برای دستیابی به اهداف خود استفاده کنند، اما این اقدامات ریاکارانه در محیط منعکس می‌شود و دستاوردهای آن‌ها کوتاه‌مدت است (زب و همکاران، ۲۰۲۳). طبق نظر مایر و چپرسون (۲۰۰۰)، سازمان‌ها ذاتاً ریاکار هستند زیرا با نتایج و رفتارهای متداخلی مواجه می‌شوند که دارای عاملیت اجتماعی است. سازمان‌ها و مدیران موظفند «حرف‌هایشان را ادامه دهند» یا حداقل سعی کنند آن چیزی را که موعظه می‌کنند دنبال کنند (زب و همکاران، ۲۰۲۳). به عقیده (ویک، ۱۹۹۵)، رویکرد «صحبت کردن»^۳ حائلی مناسب در برابر ریاکاری فراهم می‌کند. اگرچه رفتار ریاکارانه شکاف بین تصویرسازمانی و عملکردهای روزانه آن را پر می‌کند، اما این امر منجر به از بین رفتن اعتبار سازمانی نیز می‌شود (زب و همکاران، ۲۰۲۳). به‌طور خاص، تضاد زبان و عمل را ریا می‌دانند، به‌طوری‌که در خواسته‌های نهادی و هنجاری بیرونی آن‌ها ناسازگاری وجود دارد و در ساختارهای درونی آن‌ها گنجانده می‌شود (زب و همکاران، ۲۰۲۳). ریاکاری سازمان اغلب

³. walk the talk

¹. Psychological hypocrisy in the organization

². theater

ناشی از واکنش‌های نامناسب به رقابت بر سر فشارهای خارجی توسط عناصر سازمانی به هم پیوسته یا جدا شده در درون سازمان است و این فشارهای محیط سازمانی متناقض در نهایت در ساختارها، فرآیندها و فلسفه‌های آن‌ها منعکس می‌شود (برانسون، ۱۹۸۹؛ قلیچ اوغلو و یالماز قلیچ اوغلو، ۲۰۱۹). اگر بین احزاب و اگر در مورد مسائل خاصی اختلاف نظر وجود داشته باشد، انواع مختلفی از ایدئولوژی‌ها در سازمان‌ها پدید می‌آیند. در نتیجه، چنین سازمان‌های سیاسی بی‌اعتمادی و بدبینی را در ساختار درونی خود پرورش می‌دهند (زب و همکاران، ۲۰۲۳). در یک مطالعه وانگ و همکاران (۲۰۲۳) با هدف رابطه بین ادراک از ریاکاری رهبر و رفتارهای پنهان دانش کارکنان: آزمایش یک مدل میانجیگری تعدیل شده نتایج نشان داد که ریاکاری رهبر ارتباط مثبتی با رفتارهای پنهان کردن دانش دارد. ارضای نیازهای اساسی روانشناختی نقش واسطه‌ای جزئی در این رابطه ایفا می‌کند. خودسازی وابسته به هم، رابطه بین ارضای نیازهای روانشناختی اساسی و رفتارهای پنهان‌کننده دانش را تعدیل می‌کند.

نتایج مطالعات نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری با ریاکاری روانشناختی در سازمان مرتبط است (یاگهی و یاگهی، ۲۰۲۱). چندین مطالعه نشان داده اند که رویکرد مدیران و سبک‌های رهبری آن‌ها ممکن است بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد (اسپیچا و همکاران، ۲۰۲۱). رهبران می‌توانند انواع مختلفی از سبک‌های رهبری را به نمایش بگذارند که با ابعاد رفتاری مشخص می‌شود (پولس و همکاران، ۲۰۲۰). رهبری وظیفه محور^۱ بر هماهنگی و تخصیص کار به کارکنان تمرکز دارد. هدف رهبری تغییر گرا^۲ شناسایی، پیش‌بینی و مدیریت تغییرات در سطح گروه است و رهبری رابطه گرا^۳ شامل توسعه و حمایت از کارکنان است (سلگرین و همکاران، ۲۰۰۸؛ پولس و همکاران، ۲۰۲۰). به‌طور خاص، مدل طیف کامل رهبری^۴ آوولیو و باس (۱۹۹۴) دیدگاه وسیعی در مورد سبک‌های رهبری ارائه می‌دهد. اولین سبک رهبری، رهبری تحول‌آفرین^۵، به پیروان انگیزه می‌دهد تا بیش از آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود وظایف خود را انجام دهند. هدف این سبک رهبری افزایش سطوح انگیزه و اخلاق در میان کارکنان، با فراخوانی نفوذ

آرامانی، توجه فردی، انگیزه الهام‌بخش و تحریک فکری است. اولاً، نفوذ ایده آل شده شامل دو جزء فرعی است: (۱) نفوذ ایده آل نسبت داده شده^۶، میزان کار یک رهبر بر روی روابط اعتمادی را توصیف می‌کند، درحالی‌که (۲) رفتار نفوذ ایده آل^۷ بر درجه‌ای تمرکز می‌کند که یک رهبر با صداقت عمل می‌کند و بر روی یک مأموریت جمعی کار می‌کند. ثانیاً، ملاحظات فردی میزان حمایت و مربیگری یک رهبر از اعضای گروه را اندازه‌گیری می‌کند. ثالثاً، انگیزه الهام‌بخش برای به دست آوردن بینشی در میزان انگیزه دادن یک رهبر به کارکنان با چشم‌اندازی الهام‌بخش اندازه‌گیری می‌شود. چهارم، تحریک فکری درجه‌ای را می‌سنجد که رهبر از توانایی‌های کارکنان برای شناسایی مشکلات و برخورد خلاقانه با این مشکلات استفاده می‌کند. رهبری تحول‌آفرین اغلب منجر به عملکردی فراتر از نتایج مورد انتظار می‌شود (پولس و همکاران، ۲۰۲۰). دومین سبک رهبری، رهبری تعاملی^۸، بر روابط تعاملی بین رهبر و پیرو اشاره دارد که هر دو تشویق می‌شوند تا نیازهای خود را برآورده کنند. رهبری تعاملی دو جزء دارد: (۱) پاداش مشروط که اشاره به روشن کردن نقش‌ها و وظایف و ارائه پاداش‌های مادی یا روانی به پیروان مشروط به انجام تعهدات است، (۲) مدیریت فعال بر اساس انتظار به رهبری اشاره دارد که فعالانه بر کار پیروان نظارت می‌کند تا در صورت بروز خطا، اقدامات اصلاحی انجام شود. رهبری تعاملی اغلب به نتایج مورد انتظار منجر می‌شود (پولس و همکاران، ۲۰۲۰؛ نینیوتا و هاگمن - لایتیل، ۲۰۲۲). در نهایت، سومین سبک رهبری، رهبری منفعل - اجتنابی^۹ است که از دو جزء تشکیل شده است: (۱) مدیریت منفعل نشان دهنده اجتناب از رهبری است و (۲) رهاکردن همه‌چیز^{۱۰} که به معنای نبود رهبری است (باس، ۱۹۹۹؛ پولس و همکاران، ۲۰۲۰). در یک مطالعه یاگهی و یاگهی (۲۰۲۱) با هدف به این نتیجه دست یافتند ۸۱ درصد از کل پاسخ‌دهندگان گزارش کردند که در سال گذشته بیش از یک حادثه ریاکارانه را تجربه کرده‌اند ۸۴ درصد از مدیران دانشگاهی و ۶۴ درصد از اساتید به‌طور مستقیم تحت تأثیر ریاکاری دست اول قرار گرفته بودند. نتایج نشان داد چهار ویژگی رفتاری رهبران یعنی عدم صداقت، حمله به دیگران،

6. Idealized influence attributed

7. idealized influence behavior

8. transactional leadership

9. passive-avoidant leadership

10. laissez-faire

1. Task-oriented leadership

2. Change-oriented leadership

3. Relation-oriented leadership

4. Full Range of Leadership Model

5. transformational leadership

بی‌اعتنایی به رفاه سازمانی، و شخصیت غیر صادقانه ریاکاری سازمان را افزایش می‌دهد. در یک مطالعه دیگر قلیچ اوغلو و یالماز قلیچ اوغلو (۲۰۱۹) با هدف درک ریاکاری روانشناختی در سازمان در مدارس: روابط بین مشروعیت سازمانی، رهبری اخلاقی، ریاکاری روانشناختی در سازمان و نتایج مرتبط با کار نتایج پژوهش نشان داد که ادراک معلمان از مشروعیت سازمانی و رهبری اخلاقی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم معناداری بر درک آن‌ها از ریاکاری روانشناختی در سازمان دارد. همچنین نتایج مدل مفهومی پیشنهادی را تأیید کرد که تأثیر معنادار ریاکاری روانشناختی در سازمان بر نتایج مرتبط با کار را تأیید می‌کند.

در این پژوهش تلاش شده است تا تحقیقات تجربی در مورد روان‌شناسی (اجتماعی) مراحل رشد اخلاق و سواد اخلاقی را مرور می‌کنیم تا مشخص کنیم کدام موضوعات و روابط به خوبی توسط داده‌های موجود مستند شده‌اند و کدام حوزه‌های تحقیق به شواهد تجربی بیشتری نیاز دارند (المرز و همکاران، ۲۰۱۹). اخلاق نشان می‌دهد که رفتار «درست» و «نادرست» چیست، مثلاً اینکه فرد باید نسبت به دیگران منصفانه رفتار کند نه با بی‌انصافی (الرات، ۲۰۱۱). این مورد برای توضیح رفتار اجتماعی افرادی که با هم به صورت گروهی زندگی می‌کنند مورد توجه قرار گرفته است (المرز و همکاران، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، مشاهده این که «افراد خوب می‌توانند کارهای بد انجام دهند» بیشتر نشان می‌دهد که ما باید فراتر از علل انحراف یا بزهکاری فردی نگاه کنیم تا رفتار اخلاقی را درک کنیم. بنابراین در گام اول بهتر است سواد را تعریف و در ادامه به سواد اخلاقی به عنوان یک موضوع روانشناسی رشدی بپردازیم. سواد^۱ کیفیت درونی است که افراد در تمام زندگی خود ایجاد و انباشته می‌کنند. تجلی سواد به عنوان عامل بیرونی از دانش، مهارت و نگرش یک فرد سالم برای رفع نیازهای شرایط زندگی ضروری است (هوانگ و همکاران، ۲۰۲۲). سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد، اتحادیه اروپا و سازمان همکاری اقتصادی و توسعه مفهوم سواد محوری، شامل یادگیری مادام‌العمر، مشارکت در جامعه و مسئولیت مدنی را پیشنهاد کرده‌اند. هدف سواد محوری توسعه شهروندان با کیفیت بالا، ارتقای توسعه فردی و اجتماعی است؛ بنابراین، این مفهوم یک هدف آموزشی مهم است که در سازمان‌ها

باید بر آن تأکید شود (هوانگ و همکاران، ۲۰۲۲). داشتن یک زندگی اخلاقی یک دستاورد است و باید به‌دقت و پیوسته آن را پرورش داد (توانا، ۲۰۰۷؛ لووری، ۲۰۲۰). بنابراین، مفهوم «سواد» در اینجا برای انعکاس این واقعیت استفاده می‌کنم که مهارت‌ها و دانش ویژه انتخاب‌های اخلاقی در زندگی، قابلیت‌های آموخته‌شده‌ای هستند که نیازمند مهارت‌هایی هستند که افراد می‌توانند در آن کم‌وبیش شایستگی داشته باشند (لووری، ۲۰۲۰). جلینک (۲۰۱۴) اظهار داشت، سواد اخلاقی^۲ «به مرور زمان و از طریق تجربه توسعه یافته است که رهبر را قادر می‌سازد هنر حساس بودن اخلاقی، احتیاط استدلال اخلاقی، و ارزش تخیل اخلاقی را در هماهنگی با اجرای رهبری به‌عنوان معماری اخلاقی درک کند». تبدیل شدن به یک رهبر باسواد اخلاقی از طریق تجربه اتفاق می‌افتد. این تجربیات، بزرگ و کوچک، برای موفقیت توانایی مدیران مدرسه در پاسخگویی و تصمیم‌گیری اخلاقی برای معضلات و تنش‌های مختلف که در محیط مدرسه رخ می‌دهد، حیاتی است (لووری، ۲۰۲۰). جلینک و جلینک (۲۰۱۵) اظهار داشت که «آماده‌سازی مدیران آموزش و پرورش در سطح مدرسه و ناحیه با معضلات اخلاقی و تصمیم‌های اخلاقی باید دانش، چارچوب‌های تفسیری، و تجربیاتی را که درک پیچیده‌ای از ابعاد اخلاقی و اخلاقی رهبری را ارتقا می‌دهد، به‌طور محکم مرتبط کند» (لووری، ۲۰۲۰). درک این جنبه از رهبری با درک این نکته برجسته می‌شود که «خواسته‌های نقش رهبر آموزشی تغییر کرده است به‌طوری که روش‌های سنتی آماده‌سازی دیگر برای رویارویی با چالش‌های امروزی کافی نیست». نتایج مطالعه لووری (۲۰۲۰) با هدف سواد اخلاقی و رهبری مدرسه: برداشت مدیران در جنوب شرقی اوهایو در مورد اخلاق تصمیم‌گیری به این نتیجه دست یافتند که پاسخ مدیران از نظر میزان آشنایی و راحتی آن‌ها باسواد اخلاقی متفاوت بود. تجزیه و تحلیل کیفی چندین واحد موضوعی را به همراه داشت که با استفاده از الگوهای نوظهور و کدهای پیشین طبقه‌بندی شدند. مضامین کلی که از این تحلیل پدید آمدند به چستی معضل اخلاقی، معنای یک رهبر باسواد اخلاقی، ابعاد اخلاقی رهبری، و ادغام انجام ارزشی اخلاق و اخلاقی بودن مربوط می‌شوند.

^۱. Literacy

^۲. moral literacy

(ب) ابزار

پرسشنامه سبک‌های رهبری^۱ (LSC): این پرسشنامه توسط سالزمن اندرکولک (۱۹۸۲) برای سنجش سبک‌های رهبری تدوین شده است. هدف این پرسشنامه خودارزیابی در شرایط رابطه مداری و وظیفه مداری است. این مقیاس توسط خود مدیران و روسا پاسخ داده می‌شود و نیم‌رخ مرتبط با سبک‌های رهبری را در سه طیف رهبری آزادمنشانه (سؤالات ۱ تا ۱۱)، رهبری تلفیقی (سؤالات ۱۲ تا ۲۲) و رهبری آمرانه خودکامه (سؤالات ۲۳ تا ۳۵) مورد سنجش قرار می‌دهد. روش نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس یک طیف لیکرت (۱=هرگز، ۲=به ندرت، ۳=گاهی اوقات، ۴=غالباً و ۵=همیشه) است. با توجه به روش نمره‌گذاری این مقیاس برای هر فرد نیم‌رخ از سه سبک رهبری ترسیم می‌شود. نحوه امتیازبندی و تفسیر نتایج آزمون به شرح زیر است. سؤالات ۸، ۱۲، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۳۰، ۳۴ و ۳۵ را با کشیدن دایره علامت‌گذاری کنید. اگر برای عبارت فوق‌الذکر، گزینه‌های به ندرت (۲) و هرگز (۱) را انتخاب نموده‌اید برای هر یک از آن‌ها ۱ امتیاز اختصاص دهید. سؤالات شماره ۱ الی ۱۶ و ۲۰ الی ۲۹ و ۳۱ الی ۳۳ را در نظر بگیرید. چنانچه برای عبارت مذکور گزینه‌های همیشه (۵) و غالباً (۴) را انتخاب نموده‌اید به هر عبارت ۱ امتیاز اختصاص دهید. امتیاز سؤالات ۳، ۵، ۸، ۱۰، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۲، ۲۴، ۲۶، ۲۸، ۳۰، ۳۲، ۳۴ و ۳۵ را با یکدیگر جمع کنید امتیاز حاصله میزان توجه پاسخ‌دهنده به بعد انسان‌گرایی است. امتیاز سؤالات ۱، ۲، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۲۰، ۲۱، ۲۳، ۲۵، ۲۷، ۲۹، ۳۱ و ۳۳ را با یکدیگر جمع کنید امتیاز پاسخ‌دهنده بعد وظیفه‌گرایی را می‌سنجد. سالزمن و اندرکوک (۱۹۸۲) این پرسشنامه را در بین مدیران یک سازمان اجرا کردند و میزان همسانی درونی پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۶ گزارش کردند. فیشچر و سیتکین (۲۰۲۳) به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه سه خرده مقیاس این پرسشنامه را در ۳۵ سؤال تأیید کردند همچنین پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ برای رهبری آزادمنشانه (۰/۸۶)، رهبری تلفیقی (۰/۷۹) و رهبری آمرانه خودکامه (۰/۷۴) و برای کل مقیاس (۰/۷۸) به دست آمد. در این مطالعه پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ برای رهبری آزادمنشانه (۰/۷۹)، رهبری تلفیقی (۰/۷۲۰) و رهبری آمرانه خودکامه (۰/۷۰) و برای کل مقیاس (۰/۷۴) به دست آمد.

در مجموع، متأسفانه علی‌رغم درک ضرورت و روند رو به رشد تحقیقات، نیاز آشکار مدارس به مدیران با انگیزه، دارای تعهد، با رفتار شهروندی بالا و...، هنوز به این گونه مؤلفه‌ها در ایران و در سطح مدارس، تأکید نمی‌شود. با توجه به اینکه این مسائل از ضعف دانش و غفلت محققان هم ناشی می‌شود، ضروری است این متغیرها، به‌طور کامل و به لحاظ مفهومی، نظری، محتوایی و با توجه به تاریخچه پژوهشی آن به نمایش گذاشته شود. همچنین متغیر سبک رهبری و ریاکاری روانشناختی در سازمان با توجه به چالش‌های متعدد و گوناگون حاکم بر نظام آموزشی، اهمیت بیشتری یافته است. لذا درک این اهمیت از جانب پژوهشگران، به کشور خاصی محدود نیست. لذا بررسی موضوع بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و سواد اخلاقی با ریاکاری روانشناختی در سازمان مدیران یک ضرورت اساسی است. لذا این مطالعه به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا ریاکاری روانشناختی در سازمان بر اساس سواد اخلاقی و سبک‌های رهبری قابلیت پیش‌بینی دارد؟.

روش

(الف) طرح پژوهش و شرکت‌کنندگان: این تحقیق بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر حسب روش گردآوری توصیفی از نوع همبستگی است در این مطالعه سبک‌های رهبری و سواد اخلاقی متغیرهای پیش‌بین و ریاکاری روانشناختی در سازمانی متغیر ملاک پژوهش است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران مدارس شهر سلماس در سال تحصیلی ۱۴۰۱ تشکیل دادند. نمونه پژوهش شامل ۳۵ نفر از مدیران مدارس شهر سلماس بود که به روش سرشماری انتخاب شدند. بدین صورت که بعد از تهیه فهرستی از مدیران مدارس مقاطع مختلف تحصیلی شهر سلماس با توجه به حجم جامعه محدود به روش سرشماری کلیه مدیران به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. در این پژوهش برای ورود و خروج از مطالعه هیچ ملاکی در نظر گرفته نشد و تمام افراد جامعه به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این مطالعه برای تعیین حجم نمونه از نرم‌افزار G*Power استفاده شد بر طبق این نرم‌افزار با توجه به اندازه اثر مدل رگرسیونی ۰/۵۰، سطح معنی‌داری ۰/۰۵، احتمال رد فرض صفر ۰/۰۹۵ و با درجه آزادی ۳۲ حجم نمونه ۳۴ نفر برآورد شد.

^۱. leadership styles scale

مقیاس ریاکاری روانشناختی در سازمان^۱ (OHS): جهت اندازه‌گیری ریاکاری روانشناختی در سازمان از پرسشنامه قلیچ اوغلو و قلیچ اوغلو (۲۰۱۹) استفاده شده است. این پرسشنامه ریاکاری روانشناختی در سازمان را در قالب ۱۷ سؤال و بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (از کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) مورد سنجش قرار می‌دهد. این مقیاس سه بعد ریاکاری روانشناختی در سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهد. که عبارت‌اند حفظ کلمات در عمل (۵ سؤال)، انطباق بین ساختار داخلی و محیط (۷ سؤال)، ناهماهنگی در عملکرد (۵ سؤال). حفظ کلمات در بعد عملی ریاکاری روانشناختی در سازمان مستلزم انسجام بین صحبت، تصمیمات و اقدامات در یک سازمان مدرسه است. انطباق بین ساختار داخلی و بعد محیط بیانگر ادراک معلمان از مدرسه خود است که آیا در مأموریت و اهداف خود با بازتاب ارزش‌های محیطی فعال هستند یا خیر. بُعد ناهماهنگی در اعمال، ناهماهنگی بین اظهارات و اقدامات را از طریق فریب دادن ذینفعان بیان می‌کند. روایی سازه مقیاس از طریق تحلیل عاملی تأییدی (CFA) نشان داد که ریاکاری روانشناختی در سازمان دارای سه عامل حفظ کلمات در عمل، انطباق بین ساختار داخلی و محیط و ناهماهنگی در عملکرد بود $X^2/df = 3/95$, $GFI = 0/94$, $AGFI = 0/91$, $RMSEA = 0/07$, $CFI = 0/93$, $IFI = 0/93$, $TLI = 0/93$, $SRMR = 0/045$ (قلیچ اوغلو و قلیچ اوغلو، ۲۰۱۹). همچنین همسانی درونی مقیاس با روش آلفای کرونباخ $0/74$ به دست آمد. در پژوهش حاضر با توجه به حجم نمونه کمتر از ۲۰۰ نفر امکان بررسی روایی سازه مقیاس وجود نداشت. لذا همسانی درونی به روش آلفای کرونباخ برای کل مقیاس $0/85$ به دست آمد.

پرسشنامه سواد اخلاقی^۲ (MLS): برای سنجش سواد اخلاقی از پرسشنامه سواد اخلاقی استوکویچ و بگلی (۲۰۱۷) استفاده شد. این پرسش‌نامه از ۹ سؤال تشکیل شده که سه بعد (حساسیت اخلاقی، استدلال ورزی اخلاقی و تخیل اخلاقی) را مورد سنجش قرار می‌دهد. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) انجام می‌شود. در ایران خالق خواه و همکاران (۱۳۹۹) روایی هم‌زمان

1. Organizational hypocrisy scale

2. moral literacy scale

3. skewness

مقیاس را با جو اخلاقی ($r = 0/56$) تأیید کردند. در صورتی که امتیاز به‌دست‌آمده از حد متوسط کمتر باشد؛ بیانگر میزان تأثیر کمتر است و در صورتی که امتیاز از حد متوسط بالاتر باشد بیانگر بیشترین تأثیر است. در ایران روایی و پایایی این مقیاس توسط خالق خواه و همکاران (۱۳۹۹) مورد بررسی قرار گرفت روایی سازه این مقیاس در این پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی سه خرده مقیاس را در ۹ سؤال تأیید کرد ($X^2 = 211/26$, $GFI = 0/89$, $AGFI = 0/85$, $TLI = 0/92$, $IFI = 0/94$, $RMSEA = 0/05$, $CFI = 0/97$). همچنین همسانی درونی مقیاس در مطالعه خالق خواه و همکاران (۱۳۹۹) با روش آلفای کرونباخ $0/90$ به دست آمد. در پژوهش حاضر با توجه به حجم نمونه کمتر از ۲۰۰ نفر امکان بررسی روایی سازه مقیاس وجود نداشت. لذا همسانی درونی به روش آلفای کرونباخ برای کل مقیاس $0/82$ به دست آمد.

یافته‌ها

از بین افراد شرکت‌کننده در مطالعه $52/28$ درصد (۱۹ نفر) خانم و $45/71$ درصد (۱۶ نفر) آقا بودند. 40 درصد افراد شرکت‌کننده (۱۴ نفر) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و 60 درصد (۲۱ نفر) کارشناسی بودند. $14/28$ درصد (۵ نفر) از پاسخگویان دارای سابقه خدمت ۵-۱۰ سال $22/85$ درصد (۸ نفر) دارای سابقه ۱۱-۱۵ سال و $34/28$ درصد (۱۲ نفر) دارای سابقه ۱۶ تا ۲۰ و در نهایت $28/57$ درصد (۱۰ نفر) دارای سابقه بالاتر از ۲۰ سال بودند.

با توجه به جدول ۱ میانگین نمره کل سبک‌های رهبری $81/10$ و $12/16$ ، سواد اخلاقی $22/37$ (و $4/19$) و ریاکاری اخلاقی $41/05$ (و $6/23$) است. فرض نرمال بودن داده‌ها بر اساس دیدگاه هایر و همکاران (۲۰۱۹) با استفاده از آماره چولگی^۳ و کشیدگی^۴ بررسی شد با توجه به نتایج تخطی از مفروضه نرمال بودن در داده‌های پژوهش حاضر قابل مشاهده نیست. نتایج حاصل از نمودار جعبه‌ای^۵ برای بررسی مفروضه داده‌های پرت نشان داد که از بین 35 داده جمع‌آوری شده، مشاهده نشد. برای بررسی روابط خطی بین متغیرها از روش ترسیم نمودار پراکندگی^۶ استفاده شود. نتایج حاصل از نمودار پراکندگی نشان داد که، رابطه بین متغیرها خطی است.

4. kurtosis

5. Boxplot

6. scatter plot

برای بررسی عدم وجود هم خطی چندگانه از آماره تحمل^۱ و عامل افزایش واریانس^۲ (VIF) استفاده شود. در پژوهش حاضر آماره‌های تحمل و عامل افزایش واریانس برای هیچ کدام از متغیرها به ترتیب از ۰/۱ کوچک‌تر و از ۱۰ بزرگ‌تر نبود. بنابراین، هم خطی چندگانه در بین متغیرهای پیش‌بین

مشاهده نشد. نتایج حاصل از آزمون دوربین واتسون^۳ (DW) روشی برای تشخیص همبستگی در باقی‌مانده‌های تحلیل مدل رگرسیونی نشان داد که دامنه نمرات این آزمون بین ۱/۷۴۱ تا ۱/۹۸۹ بود بنابراین مفروضه استقلال داده‌ها به درستی رعایت شده است.

جدول ۱. میانگین و انحراف استاندارد نمرات متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر	چولگی	کشیدگی
رهبری آزادمنشانه	۲۵/۳۳	۴/۱۴	۱۱	۲۹	۰/۸۵۱	۰/۴۹۸
رهبری تلفیقی	۲۸/۴۱	۵/۲۳	۱۲	۳۳	۰/۸۴۸	۰/۷۳۵
رهبری آمرانه خودکامه	۲۷/۳۶	۵/۰۶	۱۲	۳۱	۰/۹۳۸	۰/۷۲۸
سبک‌های رهبری	۸۱/۱۰	۱۲/۱۶	۳۵	۹۳	۱/۳۱۷	۱/۴۳۵
حساسیت اخلاقی	۷/۶۲	۱/۰۳	۳	۷	۱/۸۲۹	۳/۲۹۳
استدلال ورزی اخلاقی	۸/۲۹	۲/۱۴	۳	۸	۰/۷۷۱	۰/۳۱۵
تخیل اخلاقی	۶/۴۶	۱/۱۶	۳	۶	۱/۹۴۵	۳/۷۵۸
سواد اخلاقی	۲۲/۳۷	۴/۱۹	۹	۲۱	۱/۱۷۴	۰/۸۳۸
حفظ کلمات در عمل	۱۲/۱۶	۱/۲۳	۵	۱۴	۱/۰۷۰	۰/۶۷۳
انطباق بین ساختار داخلی و محیط	۱۷/۴۴	۲/۸۸	۷	۲۴	۰/۲۸۰	۲/۰۰۸
ناهماهنگی در عملکرد	۱۱/۴۵	۱/۱۶	۵	۱۶	۱/۵۸۳	۲/۵۲۱
ریاکاری روانشناختی در سازمان	۴۱/۰۵	۶/۲۳	۱۷	۵۴	۱/۱۹۳	۱/۰۲۷

جدول ۲. ماتریس ضریب همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
رهبری آزادمنشانه	-							
رهبری تلفیقی	۰/۴۵۱	-						
رهبری آمرانه خودکامه	۰/۳۶۹	۰/۴۱۲	-					
سبک‌های رهبری	۰/۴۱۲	۰/۵۴۱	۰/۴۲۱	-				
حساسیت اخلاقی	۰/۳۴۱	۰/۲۸۹	۰/۲۴۱	۰/۳۴۱	-			
استدلال ورزی اخلاقی	۰/۳۲۶	۰/۳۰۱	۰/۲۸۹	۰/۳۱۵	۰/۴۱۵	-		
تخیل اخلاقی	۰/۲۸۹	۰/۲۱۹	۰/۲۱۸	۰/۳۲۲	۰/۴۵۵	۰/۴۱۹	-	
سواد اخلاقی	۰/۳۰۳	۰/۲۹۶	۰/۲۸۹	۰/۲۹۹	۰/۵۱۸	۰/۴۸۸	۰/۴۰۹	-
ریاکاری روانشناختی در سازمان	۰/۳۲۱	۰/۲۴۱	۰/۲۰۱	۰/۲۷۴	۰/۳۲۹	۰/۴۰۱	۰/۳۲۴	۰/۳۷۴

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقادیر ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش، در سطوح $P < ۰/۰۰۱$ و $P < ۰/۰۵$ آورده شده است و اکثر آن‌ها معنی‌دار می‌باشند. به عبارت دیگر بین سبک‌های رهبری با ریاکاری روانشناختی در سازمان ($r = -۰/۲۷۴$, $P < ۰/۰۰۱$) و سواد اخلاقی

با ریاکاری روانشناختی در سازمان ($r = -۰/۳۷۴$, $P < ۰/۰۰۱$) رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد.

همان‌گونه که در جدول ۳ نشان داده شده است پس از اجرای رگرسیون چندگانه، مقدار R^2 به دست آمده نشان داد که به ترتیب رهبری آزادمنشانه ۱۴ درصد، حساسیت اخلاقی ۳/۶ درصد و استدلال ورزی اخلاقی ۷/۴

1. tolerance

2. variance inflation factor (VIF)

3. Durbin-Watson

درصد از واریانس کل ریاکاری روانشناختی در سازمان توسط متغیرهای وارد شده در مدل، تبیین گردیده است. بدین دلیل کوهن (۱۹۸۸) معتقد است که مقادیر $R^2 \geq 0.50$ (یعنی $R^2 \geq 0.25$) بیانگر ارتباط بسیار قوی بین متغیرهای مورد مطالعه است. در این مطالعه حداقل $R^2 = 0.3$ و حداکثر

$R^2 = 0.13$ آن بود که حاکی از ارتباط چند متغیره قوی بین متغیرهای پیش بین و ریاکاری روانشناختی در سازمان است. تحلیل واریانس^۱ روی همین مدل نیز حاکی از معنی داری مدل کلی برای متغیرهای پژوهش ($P \leq 0.001$)، بود. $(F_{(1, 32)} = 54/293)$

جدول ۳. ضریب رگرسیونی متغیرهای سبک‌های رهبری و سواد اخلاقی و ریاکاری روانشناختی در سازمان

متغیر	R	R ²	Rdj	SD	دورین-واتسون
رهبری آزادمنشانه	۰/۳۷۴	۰/۱۳۹	۰/۱۳۸	۶/۷۴۱	۱/۸۹۷
حساسیت اخلاقی	۰/۴۱۹	۰/۱۷۵	۰/۱۷۳	۵/۹۶۱	۱/۷۴۱
استدلال ورزی اخلاقی	۰/۴۹۹	۰/۲۴۹	۰/۳۱۲	۴/۲۳۱	۱/۹۸۹

جدول ۴. نتایج رگرسیون هم‌زمان متغیرهای پژوهش

متغیرهای پیش‌بین	B	Std	β	t	P	مقدار تحمل	VIF
عدد ثابت	۱۲/۹۶۱	۰/۸۹۷	-	۱۴/۴۴۹	$P \leq 0.001$	-	-
رهبری آزادمنشانه	-۰/۷۴۱	۰/۲۳۵	-۰/۱۵۴	-۳/۱۵۳	$P \leq 0.002$	۰/۳۴۱	۲/۸۶۴
حساسیت اخلاقی	-۰/۶۱۴	۰/۲۸۹	-۰/۱۴۵	-۲/۱۲۴	$P \leq 0.08$	۰/۴۱۸	۳/۵۴۶
استدلال ورزی اخلاقی	-۰/۵۸۳	۰/۲۱۴	-۰/۱۵۰	-۲/۷۲۴	$P \leq 0.05$	۰/۴۱۷	۱/۳۱۹

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر پیش‌بینی ریاکاری روانشناختی در سازمان بر اساس سواد اخلاقی و سبک‌های رهبری بود. نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک‌های رهبری با ریاکاری روانشناختی در سازمان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. این نتایج با مطالعات (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ یاگهی و یاگهی، ۲۰۲۱؛ قلیچ اوغلو و یالماز قلیچ اوغلو، ۲۰۱۹) همخوانی دارد.

در تبیین این نتایج می‌توان گفت، سبک مدیریت آزادمنشانه و تلفیقی نسبت به همکاران و نحوه مدیریت این ذهنیت را به وجود می‌آورد که مدیران در ایجاد فضای مناسب و روحیه‌ی کار گروهی و جو مثبت در محیط کار که حاصل آن مسئولیت‌پذیری و تعهد است نقش دارند. همبستگی قابل توجه احساس نسبت به همکار و ارتقاء آن و سبک مدیریت و عوامل آن این احتمال را به ذهن متبادر می‌کند که ادراک کارشناسان این بوده است که مدیران در نحوه مدیریت خود برای افزایش رعایت اخلاق و تعهد کارکنان نقش مهمی دارند. از سوی دیگر اگر سبک رهبری (مدار، مصالحه و تشریک‌مسابی) را یکپارچه کرده و به کار گیرند، می‌توانند منافع حاصل

برای تعیین تأثیر هر یک از متغیرهای سبک‌های رهبری و سواد اخلاقی به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین و ریاکاری روانشناختی در سازمان به‌عنوان متغیر ملاک، با تحلیل رگرسیون چند متغیره به روش هم‌زمان تحلیل شدند. نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که وقتی رهبری آزادمنشانه وارد مدل شدند، مدل کلی ۱۳ درصد واریانس متغیر ریاکاری روانشناختی در سازمان مواد را تبیین کرد. با توجه به مقادیر بتا رهبری آزادمنشانه با ضریب $(Beta = -0.154)$ ، حساسیت اخلاقی با ضریب $(Beta = -0.145)$ و استدلال ورزی اخلاقی با ضریب $(Beta = -0.150)$ به‌عنوان قوی‌ترین متغیرها برای پیش‌بینی ریاکاری روانشناختی در سازمان می‌باشند. همچنین با توجه به نتایج جدول ۴ که نشان می‌دهد مقادیر آماره تحمل برای همه متغیرهای پیش‌بین پژوهش از ۰/۱ بزرگ‌تر و مقادیر آماره عامل افزایش واریانس نیز برای همه آن‌ها از ۱۰ کوچک‌تر است. بنابراین مطابق با معیارهای دیدگاه هایر و همکاران (۲۰۱۹) در این پژوهش هم خطی چندگانه مشاهده نشد.

¹. Analysis of variance (ANOVA)

از آن‌ها را به دست آورند. البته باید همیشه در نظر داشته باشند که اتکای صرف بر یک سبک رهبری می‌تواند پیامدهای ناخواسته و بالقوه آسیب‌رسانی داشته باشد. برای مثال رهبری تعامل‌گرا بدون تأثیر آرمانی شده، الهام و در نظر گرفتن افراد می‌تواند انگیزش، رضایت، اخلاق و تلاش کارکنان را کاهش دهد که این مانع عملکرد آن‌ها خواهد شد. در واقع زمانی که تلاش، انگیزه و اخلاق در سازمان توسط مدیر تدوین و در نظر گرفته نشود سلامت سازمانی، تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی از بین خواهد رفت و مدیر برای اینکه دوباره به حالت تعادل بازگردد ممکن است از سبک‌های رهبری آمرانه و دستوری استفاده کند در نتیجه کارکنان که روحیه تملق و ریاکاری بیرونی در آن‌ها بیشتر است می‌توانند در سازمان همه کار شوند و با دادن اطلاعات نامناسب و در عین حل عدم توجه مدیر به شایسته‌سالاری مدیریت سازمانی خود را از دست بدهد و این به عنوان یک سازمان بی‌هنجار زمینه را برای انحراف و ساختار سازمانی بی‌بهره و ناکارآمد فراهم سازد. از سوی دیگر وقتی مدیر بتواند در سبک‌های رهبری خود تعادل ایجاد کند و هدفش افزایش بهره‌وری سازمانی باشد نه تقویت روحیه و عزت‌نفس خویش علاوه بر این اگر مدیر فاقد شهرت یا منابع لازم برای برآورده کردن پاداش‌های مورد نیاز باشد رهبری تعامل‌گرا بی‌اثر خواهد بود. در نتیجه بسیار مهم است که به مدیران آموزش داده شود که آن‌ها رفتارهای هر سه سبک رهبری را مورد استفاده قرار دهند (آوولیو و باس، ۱۹۹۴). همراه با افزایش نیاز به مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید رهبری در نتیجه تغییرات به وجود آمده در جامعه، برنامه‌های آموزش رهبری مهم‌تر از گذشته خواهد بود.

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین سواد اخلاقی با ریاکاری روانشناختی در سازمان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. این نتایج با مطالعات (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ یاگهی و یاگهی، ۲۰۲۱؛ لووری، ۲۰۲۰؛ قلیچ اوغلو و یالماز قلیچ اوغلو، ۲۰۱۹) همخوانی دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت شایستگی در سواد اخلاقی همچون دیگر سوادها نیاز به رشد و تقویت دارد، چرا که برای دستیابی و حفظ حرفه‌ای بودن فرد در سازمان یک ضرورت است و از مؤلفه‌های اساسی جهان اخلاقی است (خالق خواه و همکاران، ۱۳۹۹). از این رو وجود واژه سواد در کنار اخلاق به این معناست که کنش اخلاقی را به نوعی توانش وابسته سازد، توانشی که مانند انواع دیگر سوادها قابل کسب است. بنابراین بر اساس

نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی، اگر مدیران سازمان تمایل داشته باشند تا کارکنان اخلاق مدار در سازمان خود داشته باشند، باید محیطی اخلاقی در سازمان ایجاد کنند تا کارکنان در آن محیط به سادگی تشخیص دهند که چه نوع رفتاری در سازمان قابل قبول و اخلاقی است و چه نوع رفتاری اخلاقی نیست. هنگامی که ارکان در چنین ساختاری قرار بگیرند، احتمال کمتری دارد تا رفتارهای کاری مخرب و زننده از جمله ریاکاری روانشناختی در سازمان اتفاق بیفتد. چرا که ریاکاری روانشناختی در سازمان با ممانعت از جریان یافتن آزادانه اطلاعات و رخت برستن گفتمان سازمانی از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان، ضمن محدود و مسدود کردن مسیر بازخورد منفی کارکنان به مدیر توانایی مدیران سازمان را در شناسایی و اصلاح خطاها کم می‌کند و اطلاعات تصمیم‌گیران را محدود و اثربخشی آن را ضعیف می‌کند. کاهش اعتماد و تعهد کارکنان و افزایش ریاکاری روانشناختی در سازمان انگیزه شغلی را برای کارکنان توانمند و شایسته کاهش می‌دهد و سازمان دچار رکود و عدم بهره‌وری سازمانی می‌شود (لووری، ۲۰۲۰).

نتایج حاصل از رگرسیون چندمتغیری نشان داد که رهبری آزادمنشانه، حساسیت اخلاقی و استدلال ورزی اخلاقی به طور منفی و معنی‌داری ۲۵ درصد از واریانس ریاکاری روانشناختی در سازمان را تبیین می‌کنند و ۷۵ درصد دیگر به سایر عوامل جمعیت شناختی، سازمانی، فرهنگی، ویژگی‌های شخصیتی و... بستگی دارد این نتایج با مطالعات (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ یاگهی و یاگهی، ۲۰۲۱؛ لووری، ۲۰۲۰؛ قلیچ اوغلو و یالماز قلیچ اوغلو، ۲۰۱۹) همخوانی دارد.

در تبیین این نتایج می‌توان گفت شایستگی در مقیاس سواد اخلاقی همچون هر قسم سواد دیگری از طریق تمرین دقیق و مستمر رشد خواهد کرد و از نظر متخصصان به عنوان بعد جدایی‌ناپذیر هر سازمان تلقی می‌شود. خصوصاً در آموزش و پرورش توجه به بحث اخلاق و حفظ شأن و جایگاه معلمان و احترام به آن‌ها باید مورد توجه و اهتمام بیشتری قرار گیرد، چرا که این سازمان، به عنوان یک سازمان انسان‌ساز تعیین‌کننده ارزش‌های اخلاقی در نسل و نیروی انسانی کشور هستند و اگر سواد اخلاقی به عنوان یک بخشی جدایی‌ناپذیر از رشد هیجانی، اجتماعی، زیستی، روانشناختی و اخلاقی در آموزش و پرورش مورد توجه قرار نگیرد ساخت تربیتی اخلاقی که زمینه ساز مسئولیت‌پذیری، تعهد، قانونمندی در جامعه است دچار یک آشفتگی

می‌شود و چه بسا برخی از کشورهای دنیا در بخش فناوری صنعت، علم و فناوری رشد یافته هستند ولی در بحث سواد اخلاقی و اینکه با در اختیار دادن این دانش چه کمکی به نوع انسان می‌کنند می‌توانند زمینه‌ساز رفاه، بهزیستی و سلامت در جامعه باشند. لذا خیلی جوامع داریم سواد سلامت جسمانی، روانشناختی، فناوری، فناوری دارند اما در بحث اخلاق به خاطر عدم رشد اخلاقیات، ارزش‌های انسانی علم، دانش و فناوری آن‌ها به درد بشریت نمی‌خورد و علم را در انحصار خود قرار داده و این یک نوع انحصارطلبی علمی به دور از اخلاقیات است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳). در تبیین دیگر زمانی که مدیر از یک سبک رهبری استفاده کند که قانونمند، ارزش‌مدار و اخلاق‌محور باشد با ترویج این ارزش‌ها در بدنه سازمان راه را بر افرادی که ریاکاری بیرونی و درونی دارند می‌بندد و دانش و آگاهی مدیریت او زمینه را برای تفکیک ریاکاری روانشناختی در سازمان از شایستگی، تعهد و مسئولیت جدا می‌سازد لذا کارآمدی امروزی مدیران به سه بعد خدمت می‌شود دانش اینکه مدیر بخواهد چه چیزی از این داده‌ها می‌خواهد سازمان آموزش و پرورش هم فرآورده است هم فرآیند به عبارتی هم تولید علم می‌کند و هم خودش علم است بنابراین جمع‌آوری اطلاعات و پایش سطح فعلی دانش علمی در خصوص سبک‌های مدیریتی و تناسب آن در سازمان و ارزیابی و پایش آن توسط خود مدیر و زیردستان می‌تواند دانش را اصلاح و ترمیم و فرایند را به فرآورده تبدیل سازد. از سوی دیگر نگرش که به باورها و ارزش‌های مدیر که درونی و نهادینه شده است مرتبط است اگر ارزش‌های او مبتنی بر مسئولیت‌پذیری، توانمندی، شایستگی، استقلال، تعهد و سلامت سازمان و در نهایت ارزش کلی به عنوان پیشرفت داشته باشد می‌تواند برای آن تلاش و زمینه را برای بهره‌وری سازمان فراهم سازد. در کنار این دو بعد مدیر باید از مهارت لازم برای تبدیل دانش و نگرش به یک مهارت و رشد و شکوفایی آن در خود، کارکنان و دانش‌آموزان داشته باشد اینجا است که مفاهیم مدیر تبدیل به عملیات می‌شود و رشد و تحول در درون سازمان اتفاق می‌افتد. لذا با توجه به اینکه آموزش و پرورش از یک تنوع اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی برخوردار است آموزش و رشد سواد اخلاقی در کنار سواد آموزشی در جهت ترویج و بهینه‌سازی می‌تواند مهارت عمده مدیران برای کاهش ریاکاری و ایجاد تعهد و پایبندی باشد لذا طبیعی است که

سبک رهبری و سواد اخلاقی بتوانند به‌طور منفی بر ریاکاری روانشناختی در سازمان تأثیرگذار باشند. پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز روبه‌رو بود؛ از جمله اینکه پژوهش روی مدیران مدارس شهرستان سلماس انجام شد که تعمیم نتایج را به سایر شهرها با مشکل مواجه می‌کند. از این رو پیشنهاد می‌شود پژوهشی مشابه این پژوهش روی مدیران سایر ارگان‌های دولتی در سطح ملی و منطقه‌ای و در شهرهای دیگر انجام گیرد و یافته‌های آن با یافته‌های پژوهش حاضر مقایسه شود. استفاده از مقیاس‌های خود گزارش‌دهی از محدودیت‌های دیگر این پژوهش است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود از روش‌های دیگر جمع‌آوری اطلاعات همچون مصاحبه (فردی، خانوادگی) و مشاهده استفاده شود تا اطلاعات کامل‌تر و دقیق‌تر به دست آید. طراحی و اجرای پژوهش‌هایی با متغیرهای پیش‌بین در دیگر حوزه‌های شخصیت، همچون صفات بنیادین و سازه‌های کلی شخصیت و وارد کردن متغیرهای هویتی و جمعیت شناختی به عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده در پژوهش‌هایی با اهداف هماهنگ با تحقیق حاضر، می‌تواند از جمله پیشنهاد‌های بنیادین برای محققان این حوزه در پژوهش‌های آتی باشد. بنابراین با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود ایجاد ظرفیت سواد اخلاقی در مدیران و متصدیان از طریق آموزش و ترویج آن و اختصاص ساعت‌های آموزشی در جهت نحوه چگونگی و رشد سواد اخلاقی در کارکنان و دانش‌آموزان شاید بزرگ‌ترین میراثی باشد می‌تواند در آینده بر تمام حیطه‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی آن‌ها و نیز کیفیت روابط، خلاقیت، و مهارت‌های اجتماعی و... اثر بگذارد و نقش آن‌ها را در تمامی ابعاد زندگی‌شان تغییر دهد. همچنین شناسایی و توجه به افراد با شایستگی، مهارت، دانش به دور از هر گون ریاکاری و توجه به عواملی که سبب کاهش ریاکاری روانشناختی در سازمان از راهکارهای دیگری است که می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. پیشنهاد می‌گردد که پژوهش‌های مشابه در جمعیت‌های دیگر و در شهرهای گوناگون و با حجم نمونه بزرگ‌تر جهت تعمیم نتایج پژوهش انجام شود. پیشنهاد می‌گردد در یک پژوهش چندمتغیری مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری پیشایندها و پیامدهای ریاکاری روانشناختی در سازمان مشخص شود.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاقی پژوهش: این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده دوم در رشته علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد سلماس است. به جهت حفظ رعایت اصول اخلاقی در این پژوهش سعی شد تا جمع‌آوری اطلاعات پس از جلب رضایت شرکت‌کنندگان انجام شود. همچنین به شرکت‌کنندگان درباره رازداری در حفظ اطلاعات شخصی و ارائه نتایج بدون قید نام و مشخصات شناسنامه افراد، اطمینان داده شد.

حامی مالی: این پژوهش در قالب رساله کارشناسی ارشد و بدون حمایت مالی است.

نقش هر یک از نویسندگان: این مقاله از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده دوم و به راهنمایی نویسنده اول استخراج شده است.

تضاد منافع: نویسندگان همچنین اعلام می‌دارند که در نتایج این پژوهش هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: بدین وسیله از اساتید راهنما و کلیه شرکت‌کنندگان که در این پژوهش شرکت کردند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

خالق خواه، علی؛ ابراهیمی ناصری سودابه و مرادی بهزاد (۱۳۹۹). تأثیر سواد اخلاقی بر سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری جو اخلاقی کارکنان بیمارستان آیت‌الله طالقانی تهران. *مجله اخلاق زیستی*، ۱۰ (۳۵)، ۱۶-۱.

<https://doi.org/10.22037/bioeth.v10i35.33391>

References

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. [doi:10.1080/135943299398410](https://doi.org/10.1080/135943299398410)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage. [doi:10.1080/135943299398410](https://doi.org/10.1080/135943299398410)
- Brunsson, N. (1989). Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 219-228. [doi:10.1016/0956-5221\(89\)90028-6](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90028-6)
- Cohen, J. (1988). Set Correlation and Contingency Tables. *Applied Psychological Measurement*, 12(4), 425-434. <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>
- Ellemers, N., Van Der Toorn, J., Paunov, Y., & Van Leeuwen, T. (2019). The psychology of morality: A review and analysis of empirical studies published from 1940 through 2017. *Personality and Social Psychology Review*, 23(4), 332-366. <https://doi.org/10.1177/1088868318811759>
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331-372. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340>
- Graham, J., Meindl, P., Koleva, S., Iyer, R., & Johnson, K. M. (2015). When values and behavior conflict: Moral pluralism and intrapersonal moral hypocrisy. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(3), 158-170. <https://doi.org/10.1111/spc3.12158>
- Hair Jr, J. F., & Sarstedt, M. (2019). Factors versus composites: Guidelines for choosing the right structural equation modeling method. *Project Management Journal*, 50(6), 619-624. <https://doi.org/10.1177/8756972819882132>
- Hale, W. J., Jr, & Pillow, D. R. (2015). Asymmetries in perceptions of self and others' hypocrisy: Rethinking the meaning and perception of the

- construct. *European journal of social psychology*, 45(1), 88-98. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2064>
- Hung, C. H., Huang, C. Y., Wang, Y. M., Li, Y. C., & Ho, Y. C. (2022). The Literacy-Based Scale for Measuring Reflections on a University Social Responsibility Curriculum: Development and Validation. *International journal of environmental research and public health*, 19(8), 4545. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084545>
- Jenlink, P.M. (Ed.) (2014). *Educational Leadership and Moral Literacy: The Dispositional Aims of Moral Leaders*. Rowman & Littlefield, Lanham, MD. [com/ISBN/9781610487269](https://doi.org/10.1080/135943299398410)
- Jenlink, P.M. and Jenlink, K.E. (2015). Ethical leadership and moral literacy: incorporating ethical dilemmas in a case-based pedagogy. *Education Leadership Review*, 16 (2), 55-85. [gov/fulltext/EJ1105465.pdf](https://doi.org/10.1080/135943299398410)
- Khalegh Khah, A., Ebrahimi Naseri, S., & Moradi, B. (2021). The Effect of Ethical Literacy on the Organizational Silence by Considering the Mediating Role of the Ethical Atmosphere of Ayatollah Taleghani Hospital Staffs-Tehran. *Akhlaq-i zisti i.E., Bioethics Journal*, 10(35), 1-16. In Persian]. <https://doi.org/10.22037/bioeth.v10i35.33391>
- Kılıçoğlu, G., & Yılmaz Kılıçoğlu, D. (2019). Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes. *International Journal of Leadership in Education*, 24(1), 24-56. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623924>
- Lowery, C. (2020). Moral literacy and school leadership: Perceptions of principals in southeast Ohio on the ethics of decision-making. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 112-127. [doi:10.1108/jea-06-2018-0120](https://doi.org/10.1108/jea-06-2018-0120)
- Mazzone, L. (2023). More Than Just a Lie. Psychological and Moral Hypocrisy: From the Masked Personality to Disguised Inconsistency. In: *Democratic Hypocrisy*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33820-5_3
- Meyer, J. W., & Jepperson, R. L. (2000). The "actors" of modern society: The cultural construction of social agency. *Sociological theory*, 18(1), 100-120. [doi:10.1111/0735-2751.00090](https://doi.org/10.1111/0735-2751.00090)
- Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International journal of nursing*

- practice, 28(5), e13040.
<https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
- Poels, J., Verschueren, M., Milisen, K., & Vlaeyen, E. (2020). Leadership styles and leadership outcomes in nursing homes: a cross-sectional analysis. *BMC health services research*, 20(1), 1009.
<https://doi.org/10.1186/s12913-020-05854-7>
- Runciman, D. (2009). *Political hypocrisy: The mask of power, from Hobbes to Orwell and beyond*. Princeton University Press.
<https://www.jstor.org/stable/j.ctt7st00>
- Sellgren, S. F., Ekvall, G., & Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of nursing management*, 16(5), 578–587.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2007.00837.x>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1552.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Stefkovich, J., & Begley, P. T. (2007). Ethical School Leadership: Defining the Best Interests of Students. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 205–224.
<https://doi.org/10.1177/1741143207075389>
- Tuana, N. (2007). Conceptualizing moral literacy. *Journal of Educational Administration*, 45(4), 364–378.
[doi:10.1108/09578230710762409](https://doi.org/10.1108/09578230710762409)
- Walrath, R. (2011). Kohlberg's Theory of Moral Development. In: Goldstein, S., Naglieri, J.A. (eds) *Encyclopedia of Child Behavior and Development*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-0-387-79061-9_1595
- Wang, J., Tian, S., Wang, Y., Guo, Y., Wei, X., Zhou, X., & Zhang, Y. (2023). The Relationship Between Perceptions of Leader Hypocrisy and Employees' Knowledge Hiding Behaviors: Testing a Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 133–147.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S381364>
- Weick, K. E., & Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3, pp. 1-231). Thousand Oaks, CA: Sage publications. ISBN: 9780803971776
- Yaghi, A., & Yaghi, M. (2021). Evaluating Organizational Hypocrisy within Universities as Toxic Leadership Behavior. *Public Integrity*, 23(4), 385–400.
<https://doi.org/10.1080/10999922.2021.1888536>
- Zeb, F., Wang, Q., & Shahjehan, A. (2023). Hypocrisy is the tribute that vice pays to virtue: Dynamics of perceived organization hypocrisy and job embeddedness in the hospitality industry. *Frontiers in psychology*, 13, 1036320.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1036320>